

Viden om hjernen **flytter ind** i ledelsesrummet

Helle Rosdahl Lund

direktør og ledelsesrådgiver,

Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv



Det bliver ofte lederne, der har den direkte dialog med medarbejderne om at skabe balance i hverdagen og kunne håndtere de mange forandringer, men hvordan gør man det? Vil du have tip til, hvordan man kan arbejde med området som leder og HR-chef, så læs artiklen i magasinet Uddannelse & Udvikling side 22 (vend magasinet)



Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv ApS har med midler fra Velliv Foreningen testet en ny ledelsesmetode, der tager udgangspunkt i ny viden inden for hjerneforskning koblet sammen med den psykodynamiske tilgang til ledelse.

“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn”

– Alvin Toffler

Tekst: Helle Rosdahl Lund, direktør og ledelsesrådgiver, Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv

Viden om hjernen er i de senere år trængt ud til et større publikum. Og nu er tiden inde til, at vi også for alvor bringer viden om hjernen helt ind i ledelsesrummet og i HR. Vi skal tale om “hjernevenlige” arbejdspladser, hvor ledelsen bruger viden om hjernen til at øge den mentale sundhed blandt medarbejderne og til at skabe rammer, så både ledere og medarbejdere yder deres bedste. Hos CBAF har vi med midler fra Foreningen Velliv netop gennemført første kursus i en ny ledelsesmetode med udgangspunkt i viden om hjernen.

Hjerneforskningens mange forskellige discipliner er blevet mere og mere integrerede. Samtidig gør ny teknologi det muligt at se, hvilke dele af hjernen der aktiveres i en given situation, og hvordan det påvirker forskellige områder i hjernen og dermed krop og sind (det såkaldte mind-body-loop). Ifølge Dr. Deborah Ancora fra MIT beviser hjerneforskningen nu, hvad man har vidst inden for psykologien i mange år om menneskers handlinger, følelser, tænkning, udvikling, samarbejde med mere.

Udviklingen har givet os værdifuld viden, vi kan overføre til arbejdspladsen. Vi har fået et helt nyt, fælles sprog til at beskrive mentale oplevelser og erfaringer, der gør det muligt at formidle den nye viden bredt og udvikle værktøjer, så den kan omsættes i praksis.

Hvis du som leder bruger viden om hjernen til at skabe bedre rammer for medarbejderne og samtidig arbejder med dig selv, vil du få mentalt sundere teams, der er mere kreative, engagerede og produktive. Og du vil selv blive bedre til at træffe beslutninger og sikre fremdrift i kerneopgaven. Det vil alt sammen styrke bundlinjen.

“Små” hændelser, store konsekvenser

Men hvad konkret fortæller viden om hjernen os? På enhver arbejdsplads er både medarbejdere og ledere udsat for utallige indtryk. Det kan både være voldsomme hændelser, som eksempelvis en fyring eller en stor forandring, men der sker også hele tiden mindre hændelser som eksempelvis udvekslinger af ord, kropssignaler, skift i tonelejer, afbrydelser og uklare beskeder.

Tidligere har den form for “små” hændelser ikke fået særlig stor opmærksomhed, men i dag ved vi, at de har afgørende betydning for den mentale sundhed på arbejdspladsen og dermed engagement, kreativitet, samarbejdsevner og produktivitet. Medarbejdernes mentale balance har direkte betydning for en virksomheds bundlinje.

Forestil dig eksempelvis en leder, der sammenbidt går forbi dit skrivebord uden at sige godmorgen. I sådan en situation vil din hjerne med det samme gå i gang med at vurdere din leders kropssprog og (manglende) kommunikation. Er han utilfreds med mig? Måske er det rapporten, jeg afleverede i går. Tankerne kører med det samme.

Det er amygdala, hjernens ældgamle følelsescenter, som tager over. Frygt trumfer alt andet, fordi hjernen og kroppens forsvarsmekanismer kommer prompte, er stærk og meget svær at ignorere (hjerteranken, svedige hænder). Det er det, vi tidligere refererede til som mind-body-loop. Hvor kraftigt du bliver påvirket af en hændelse afhænger blandt andet af tidligere oplevelser.

Men også selvom du ikke reagerer voldsomt – og selvom du ikke engang selv er bevidst om det – så vil hændelsen påvirke din arbejdsindsats, også længe efter at hjerterytmen er blevet normal igen. Det går ud over engagement, din evne til at tænke, din evne til at behandle information, din produktivitet samt din evne til at samarbejde. Hvis det sker igen og igen – ledere, der





afbryder eller tager telefonen midt i en samtale, medarbejdere, der bliver ignoreret til møder osv. – så vil det have afgørende konsekvenser for performance. Det vil efterhånden nedbryde en medarbejder, og hvis man ikke selv siger stop, så er der risiko for en sygemelding. Det skader i høj grad bundlinjen.

Dine signaler som leder

Det er alfa og omega, at du som leder forstår, hvordan din adfærd påvirker andre og deres handlinger og dermed hele kulturen på arbejdspladsen. Det er ikke usædvanligt, at det, du siger, gør eller ikke gør, bliver mistolket. En fjer bliver til 10 høns. Hver eneste af dine handlinger, hver eneste beslutning – selv små signaler – enten understøtter eller underminerer dine medarbejders eller kollegers opfattelse af status, sikkerhed, selvbestemmelse, tilhørsforhold og oplevelse af retfærdighed.

Hvordan en arbejdsmæssig hændelse påvirker den enkelte medarbejders balance, kalder vi for den indre arbejdslivsbalance. Medarbejderen fortolker altid på hændelsen. Der sker, dels når han eller hun er bevidst om det, men også ubevidst. Hjernen vil automatisk vurdere på hændelsen, overveje hvorfor det sker, og om der skal handles. Denne proces har stor betydning for medarbejdernes motivation og fortolkning af, hvad man arbejdsmæssigt skal gøre. Den påvirker performance og i sidste ende også bundlinje.

Ledere skal lære at forstå og lede den indre arbejdslivsbalance. Her viser forskningen, at særligt relationer er vigtige. Gode relationer mellem leder og medarbejder og medarbejderne imellem, styrker den indre arbejdslivsbalance og gør også medarbejderne mere tilbøjelige til at kaste sig over nye udfordringer. Vi påvirker hinandens hjerner og adfærd, hvilket gør, at den kollektive indre arbejdslivsbalance har konsekvens for fremdrift og den mentale sundhed på arbejdspladsen.



Jo bedre vi bliver til at se på helheden, jo bedre resultater får vi. Og jo mere styrker vi den mentale sundhed. Og dermed bundlinjen.

Godt samarbejde er også afhængig af gode relationer, som blandt andet bygger på tillid og empati. En af de vigtigste forudsætninger for empati og tillid er, om den anden er en del af samme sociale gruppe som én selv. Hjernen foretager automatisk en vurdering af, om den anden er ven eller fjende, og denne vurdering har store konsekvenser. Vi ser eksempelvis ofte, hvordan der opstår silo-tænkning i større virksomheder. Det kunne være salg, der ser marketing som "dem, der bruger pengene, mens vi tjener dem." En ny medarbejder i et team kan udsættes for samme vurdering, således at den nye medarbejder langsomt men sikkert bliver en del af "flokken".

Balanceret ledelse

– styrk den mentale sundhed

Men hvordan omsætter man som leder eller HR den viden til praksis? Hos Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv har vi med midler fra Foreningen Velliv netop gennemført et kursus i en ny ledelsesmetode med tilhørende værktøjer. Vi kalder metoden: Balanceret ledelse – Systemisk tilgang til work-life-balance og fremme af den mentale sundhed. Deltagerne kom fra forskellige brancher som blandt andet autobranschen, den finansielle sektor og it.

I metoden understreger vi behovet for at arbejde langt mere helhedsorienteret, end man gør mange steder i dag. Man er nødt til at betragte lederen og medarbejderen som en del af et større system, hvor der er en sammenhæng mellem relationer, følelser, fortolkninger, samarbejde og arbejdsprocesser. Kun på den måde lærer ledere at forstå, hvordan de flytter andre mennesker både i det daglige og i forbindelse med forandringsprocesser.

Vi fremmer ny lederadfærd, som er baseret på viden om hjernen. Ved at styrke den indre arbejdslivsbalance kan man opnå større mental sundhed på arbejdspladsen og dermed øge samarbejde, kreativitet, engagement, produktivitet og i sidste ende bundlinjen.

For deltagerne krævede det, at de skulle integrere ny viden om hjernen i deres lederskab, tage de nye metoder til sig, nytænke metoder og tilgange og samtidig aflære gamle mønstre og metoder i deres praksis. Responsen har været overvældende. De tager den nye viden til sig, og da kurset også har været anvendelsesorienteret, får de allerede under kurset indarbejdet læringen i dagligdagen.

Jo bedre vi bliver til at se på helheden, jo bedre resultater får vi. Og jo mere styrker vi den mentale sundhed. Og dermed bundlinjen.

